



DECIDE 2014年2月

特集: 指示待ち撲滅! 考えて動く自律型人材を育てる 「共に育つ」風土で経営理念を実現



顧客から感謝されたスタッフをたたえる親切賞の授賞式

CASE STUDY 01 株式会社ねぎしフードサービス

「共に育つ」風土で経営理念を実現

多様な仕組みで働く仲間の人間力を養う

経営理念の共有と「人財共育」を掲げ、従業員一人ひとりが成長しながら経営理念を追求する風土を築いた、ねぎしフードサービス。その成果は2011年度日本経営品質賞の受賞にも結び付いた。同社の人材に対する考え方と取り組みを探る。



代表取締役 根岸榮治氏

人財共育担当マネージャー 石野直樹氏

過去の失敗から学び 新しい経営方針を確立

『牛たん とろろ 麦めし ねぎし』の第1号店が東京・歌舞伎町にオープンしたのは1981年のこと。それまで牛たんと言えば酒のつまみというイメージが強かったが、同店はリーズナブルな価格で定食を提供。しかもヘルシーで健康志向という戦略を打ち出した。女性をターゲットに定め、従来の牛たんのイメージを覆したのだ。

同店を運営するねぎしフードサービスの代表取締役・根岸榮治氏は、その約10年前に起業し、喫茶店や焼き鳥店、ラーメン、カレーハウスといったさまざまな業態の店舗を出店。茨城

県、福島県、宮城県にまたがる約250kmのエリアに多業態の店舗を数多く展開していた。

——当時どのような方針で経営していたのですか？

根岸 売上げや利益を上げて次々に店をつくるのが目的化してしまふ「狩猟型経営」を行っていました。東京で流行した業態を地方へ持って行って出店し、売上げが落ちればすぐ閉店、新たな業態の店に代えるというものです。当然、店のブランド化もできませんでした。その結果、広範囲に多業態の店を出すことになり、満足なマネジメントができず、社員教育もおろそかになってしまいました。

——今は正反対ですね。

根岸 そうです。さまざまな店を出しては業態を変えていたのですが、商品や人を磨き上げることはできません。言葉は悪いですが、商品も人も使い捨てにし、利益を上げることを目的にしていました。経営者である私の責任だと感じています。

——そこから180度違う現在の経営方針に変わったきっかけは何ですか？

根岸 仙台市でも出店していましたが、ある日、従業員が1人も出勤してこなかった(苦笑)。近くに同じ業態の店がオープンし、そこに全員が引き抜かれたのです。青天の霹靂（いきなり）でしたが、経営者である私が従業員の気持ち



牛たんのイメージを変えた、ヘルシーで健康志向のメニューを開発

ちを理解しないで、ひたすら拡大路線を突っ走ってきた結果だったのです。

——そして、経営方針の大転換に取り組んだのですか？

根岸 それまでの経営方針をすべて見直しました。そこで打ち出したのが、流行を追いかけるのではなく、魅力的な商材を選び、継続的な経営を目指すとい

うもの。選んだ商材は、牛たんです。それにとろろと麦めしという、健康に寄与できる商品をセットにして勝負しようと考えたわけです。

エリアは巨大市場の東京に限定。同一地域・同一業態で経営するという「農耕型経営」へと大きく舵を切りました。農耕型経営は、地域に根を張って種をまき、育てることが重要です。人材も、時間をかけて育てていかねばなりません。

徹底した理念共有と「人財共育」を打ち出す

単業態、エリアを絞ったドミナント出店、女性がメンターゲットのヘルシー志向を打ち出した根岸氏は、外部セミナーにも積極的に参加して経営を学び直し、組織と仕組みづくりを

精力的に手がけていった。

まず、会社の考え方を転換。売上げや利益重視の「事実前提」から、経営理念の具現化と「ねぎしの思い(経営の目的)」を大切に「価値前提」へと大きくシフトした。具体的には、経営理念や「人財共育」、ねぎしの5大商品を明文化して、従業員が目指すべき方向性を示したのである。

顧客満足第一主義を掲げる経営理念、働く仲間の幸せを追求する従業員重視、自社の5大商品を磨く具体的な施策の整備にも取り組んだ。こうした組織づくりと仕組みづくりによって、ねぎしフードサービスは新しい企業文化をつくり上げていくことに成功する。

——5大商品とはどのようなものですか？

根岸 クオリティー、サービス、ホスピタリティー、クレンリネス、アトモスフィアです。

おいしさと高品質の商品を提供するためのクオリティー、親切と奉仕に努めるためのサービスとホスピタリティー、店舗の清潔さと雰囲気づくりを実践するためのクレンリネスとアトモ



東京エリアに想定した戦略でブランドイメージを確立した店内

野球型ではなくサッカー型経営を目指す

経営をスポーツに例えると、ねぎしフードサービスが目指すのは「サッカー型経営」だ。野球は監督の指示に従ってプレーする場面が多いが、サッカーはピッチ上の選手が試合の状況を自ら判断し、チームプレーを行う。同社が実施する研修は、こうした個々の自発的な力を向上させることが目的である。

また、通常、各店舗を統括する管理部門は「本部」と呼ばれることが多いが、同社ではSO(サポートオフィス)と呼び、組織図でも店舗を支える下部組織と位置づける。最上部が顧客であり、アルバイトなどのパートナーから店長、SOスタッフと続き、一番下が社長という逆ピラミッド型の組織だ。

「サッカーで言えば、店舗がピッチ。プレーヤーであるスタッフがお客様のために働きやすいようにサポートしていくのがSOの役割です。各研修や会議でも、現場からの声を一番大切に運営を行っています」(根岸氏)

SPECIAL EDITION 指示待ち撲滅!

スフィア。それらが当社の独自価値である5大商品だととらえています。

—顧客本位と同様に従業員重視も打ち出しています。

根岸 お客さまの満足とともに、働く仲間の幸せを通して地域や社会から高い評価を受けることで、100年企業を目指す。それを経営の目的の一つに組み込んでいます。そのためには従業員が共に学び、共に築き、共に進むことが肝要です。つまり、仲間を大切にしながら、一人ひとりが自ら考え行動できる力を発揮して成長を遂げなければなりません。そのために重要になるのが、仕組みだと考えます。—経営理念を実現するための仕組みですね。

根岸 経営理念がただのお題目になってしまえば、意味がありませんからね。

理念を実践するためにさまざまな制度、プロジェクト、社内コンテストなどを行っています。その前提として重要なポイントになるのが、従業員自らが理念を実践するために計画づくりから参加することです。計画立案からかわかることで従業員の当事者意識が生まれ、主体的な行動が生まれます。

当社は、人財共育でもPDCAを導入しています。まずPlan(仮説・計画)に参加してDo(実行)に移す。さらにCommunication(対話・検証)しながらAction(改善・学習)を展開することで成長することができます。そして



全従業員が参加して情報を共有する場として機能する改革改善全体会議

一人ひとりの人間力が、5大商品の底上げや顧客満足度の向上につながると考えています。

経営理念の具現化を 風土多様な仕組みで実現

ねぎしフードサービスは、理念共有と人財共育のために幅広い取り組みを重ねてきた。東京で再スタートした年に、経営理念や経営の目的を制定。その後改革改善全体会議、改革改善ケーススタディ、クレンリネスコンテスト、親切賞など独自の仕組みを導入した。

外食産業は、社員よりもアルバイトが多いことで知られる。ねぎしフードサービスも例外ではない。全従業員数は約1000名だが、その約9割に当たる900名近くがA/Fパートナーと呼ばれるアルバイト。さらにその内の300名は中国をはじめとした外国人アルバイト（Fパートナー）である。多様性に富んだ従業員に対しても、社員と同じように理念共有と人財共育を図っているのが同社の独自性であり、理念共有と人財共育の徹底化の表れと言える。

こうした経営革新が評価さ

れ、同社はさまざまな賞を受けている。12年2月には「2011年度日本経営品質賞」を受賞した。その主な理由として「ねぎしの5大商品」の品質レベルの継続的な向上、幅広い視点からの人財共育と風土づくりが挙げられている。

—改革改善全体会議とは、どのようなものですか？

根岸 全従業員とビジネスパートナーが一堂に会した全体会議です。毎月1回実施します。ここでは理念や価値観の共有、各店舗で行われている改革改善ケーススタディを発表し、改善例を全店舗で共有できるようにしています。また、親切賞の発表も行っています。

—親切賞とは、どのような表彰制度ですか？

石野 各店舗にアンケートがきを常備し、お客さまが一番印象に残った従業員の名前と感動した親切の内容を記入していただいています。単に評価をチェックするだけでなく、コメントを書くというはお客さまにとって煩わしい作業だと思うのですが、月間平均1000通ものコ



メントが届きます。その中から、特に優れた「親切」に対して表彰するという制度です。

表彰状には、お客さまが書いたコメントをそのまま印刷し、従業員に渡しています。これが従業員の喜びにつながるとともに、ほかの従業員も「お客さまからお褒めの言葉をいただきたい」とやる気を引き出す相乗効果に結び付いています。

—経営理念の共有でもユニークな取り組みをしています。

石野 08年度から全従業員とアルバイトに参画してもらい、「私と経営理念」という文集を作成しています。その中から投票により選ばれた人には、全体会議で発表する機会が与えられます。これによって仲間たちが経営理念をどうとらえ、どのように行動しているのかを知ると同時に、自分の理念に対する振り返りや新たな気付きの促進にもつながります。

現場重視の研修や会議が 従業員の意識を変える

店長自らが経営に参画して会



店舗のチーム力などを養うクレンリネスコンテスト風景

社のルールや仕組みをつくる「店長・SO(サポートオフィス:P.6、POINT OF VIEW参照)プロジェクト」などもある。また、クレンリネスコンテストにも大きな効果があるという。年2回、店長などが各店舗を回って互いの店舗の状態を評価し、順位を決めるというものだ。ただの掃除大会ではなく、店長のリーダーシップと店舗のチーム力の養成につながる。

驚くのは、これらの取り組みが長年にわたって継続的に行われていること。例えば、改革改善全体会議や改革改善ケーススタディは20年以上、合計272回も開催している。クレンリネスコンテストも17年間で33回開催。このような継続性が、従業員一人ひとりに会社や店舗の改善に取り組もうという自発的な意識を植え付けているといっても間違いいだろう。

—さまざまな会議や研修を行うと受講者が大変では？

根岸 最初の1、2年はマイナスに感じるかもしれません。しかし、気付きの機会を継続することで従業員一人ひとりに経営理念が浸透し、意識に大きな変化が生まれます。5、6年経過すると足し算になり、10年もすれば掛け算になって、見違えるように成長します。

—クレンリネスコンテストの導入目的は？

石野 人財共育の一環として始めました。その効果は、十分に



田植えを体験して食文化に携わる意識を育む

出ていると思います。このコンテストでは、面白い現象が表れます。評価の低い店舗は店長1人で清掃しているケースが多く、評価の高い店は全員で店舗をきれいにしているのです。チームとして価値を共有し、店をよくしていくという意識のバロメーターと言えます。

また、評価の低い店の店長が高評価の店長に日ごろのマネジメントのあり方などを聞きに行くなど、仲間から学ぶという行為も生まれ、共に成長していく「共育」面でも効果があります。—社内のみならず社外での活動も積極的です。

根岸 街の清掃活動だけでなく、東日本大震災後には被災地で炊き出しを行いました。社内でもさまざまな機会を利用して学びながら成長するのよいですが、社会に出て多くの方々と接することで学ぶ要素もたくさんあります。

また、日本特有のよろろと交わり、生産者との交流を図るために田植えや稲刈り、大和イモの収穫なども行っています。こうした機会を従業員へ提供することで、人としてさらに成長できると確信しています。

PROFILE

所在地：〒160-0023 東京都新宿区西新宿7-17-7 廣田ビル2F TEL：03-3227-3281 創業：1981年 資本金：5000万円
売上高：47億2000万円（2013年4月期）従業員数：社員115名、アルバイト860名（2013年11月現在）
事業内容：「牛たん ところろろ 美味しいねぎし」、「コパン コパン」（韓国料理カジュアルソウルダイニング）の運営 <http://www.negishi.co.jp/>